

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH

SMP NEGERI 2 KALIWUNGU KENDAL

ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

Diajukan Kepada
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Magister Administrasi Pendidikan



Oleh:

AGUS WACHIDDIN

NIM : Q. 100 120 003

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Konsentrasi : Administrasi Pendidikan Dasar

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2015**

PENGESAHAN

**KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH
SMP NEGERI 2 KALIWUNGU KENDAL**

ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

Diajukan Kepada
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

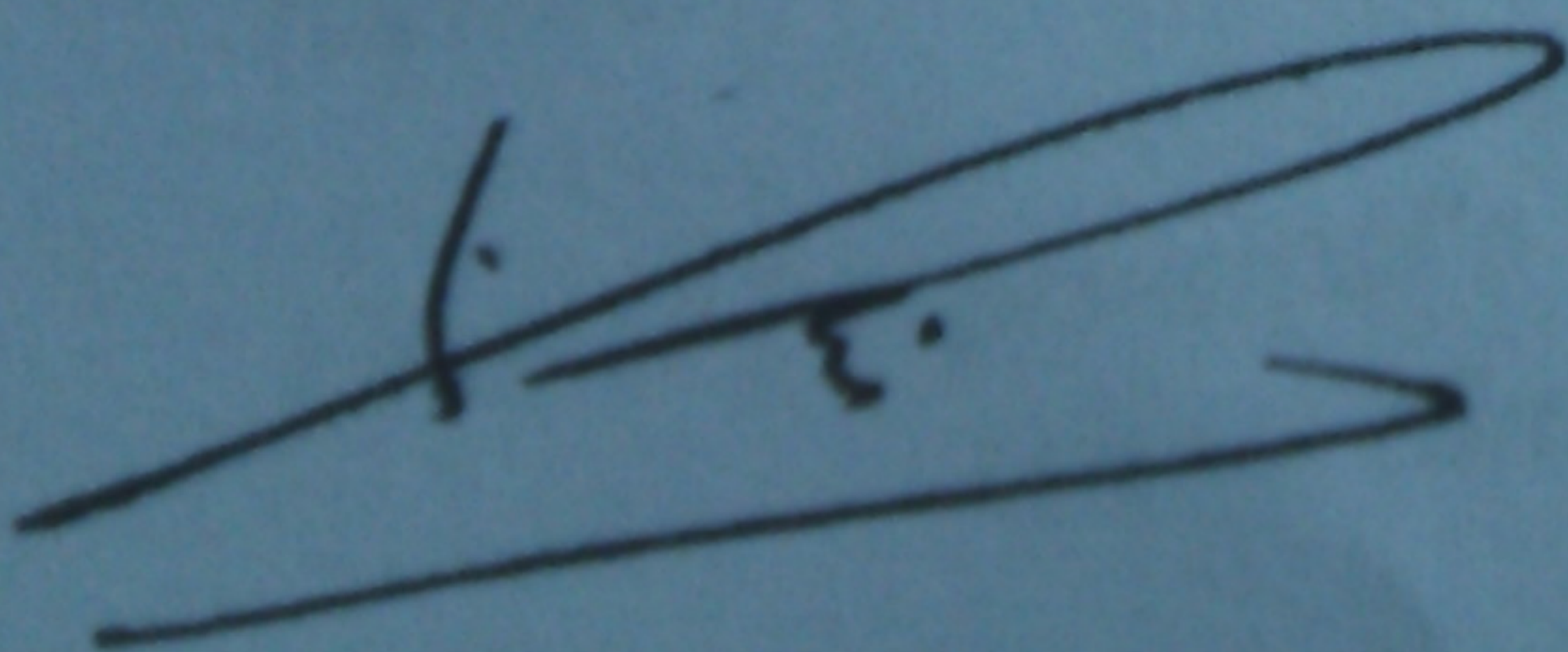
Oleh:

AGUS WACHIDDIN
NIM : Q. 100 120 003

Telah diterima dan disetujui untuk diajukan ke Ujian Tesis
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Surakarta, Nopember 2015

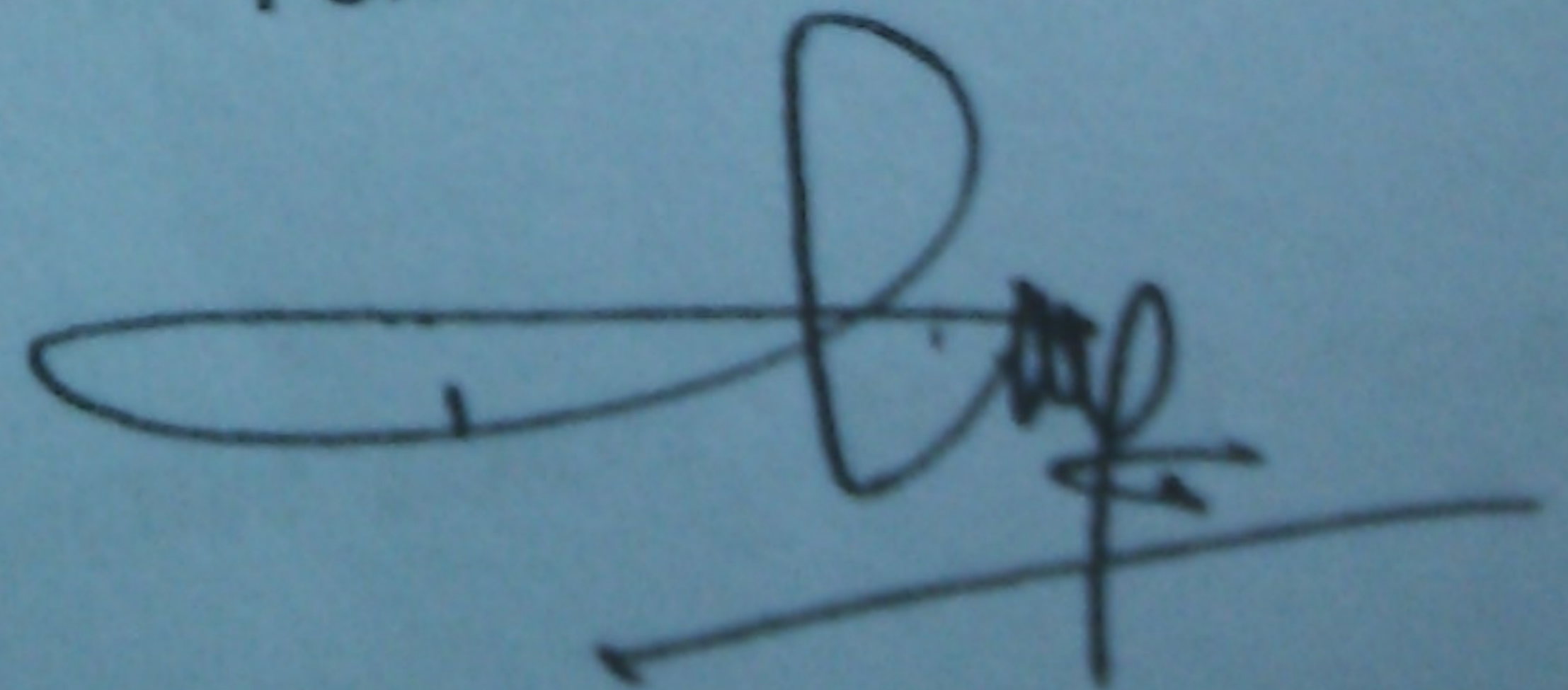
Menyetujui

Pembimbing Utama



Dr. Sumardi, M.Si.

Pembimbing Pendamping



Dr. Sofyan Anif, M.Si.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SMP NEGERI 2 KALIWUNGU KENDAL

Agus Wachiddin, Sumardi, Sofyan Anif
aguswachiddin.kaliwungu@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of the research are to describe: 1) the principal's leadership in building effective school; 2) the principal's leadership in managing learning programs; and 3) the principal's leadership in creating school climate at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal.

The type of the research is a qualitative research. The design of the research is ethnographical design. The research was undertaken at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal. The object of the research was the principal's leadership at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal. The data collecting method is done using observation, in-depth interview, and document techniques. The data analysis is done using interactive model consists of three main components, namely data reduction, data display, and verification. The data validation is done using continuous observation, data triangulation, and member check techniques.

The research concludes that: 1) the principal's leadership in building effective school at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal is performed through various policies supporting the quality learning. It is done in pursuance of the school's vision as an effective school; 2) the principal's leadership in managing learning programs at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal is performed through the improvement of teachers professionalism. It is done by providing motivation, competence enhancement through the training and incentives, and also by providing sanction for the indiscipline teachers, and also equipped the school facilities; and 3) the principal's leadership in creating school climate at SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal is performed by doing the analysis on supporting and inhibiting factors involved in the improvement of learning quality enhancement. The inhibiting and supporting factors are in the form of internal and external factors.

Keywords: principal's leadership, effective school, learning management, school climate.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: 1) kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun sekolah efektif; 2) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola program pembelajaran; dan 3) kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah di SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal.

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif. Desain penelitian yang digunakan adalah etnografi. Penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, mendalam, dan dokumen. Teknik analisis data dilakukan dengan model analisis interaktif yang mencakup tiga komponen utama, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Validitas data dilakukan dengan teknik pengamatan secara terus menerus, triangulasi data, dan pemeriksaan anggota.

Penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun sekolah efektif dilakukan melalui berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya pembelajaran berkualitas. Hal ini dilakukan untuk mencapai visi sekolah sebagai sekolah efektif; 2) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam mengelola program pembelajaran adalah dengan meningkatkan profesionalisme guru. Cara-cara tersebut antara lain melalui pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan pemberian insentif, serta melalui pemberian sanksi bagi guru yang kurang disiplin, serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang; dan 3) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun iklim sekolah adalah dengan melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Faktor penghambat dan pendukung tersebut berupa faktor internal dan eksternal

Kata kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, sekolah efektif, pengelolaan pembelajaran, iklim sekolah

PENDAHULUAN

Kepala sekolah, sebagai salah satu komponen input dari sistem persekolahan, mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan sekolah. Keberhasilan tersebut dikarenakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menentukan iklim di sekolah tersebut. Hal ini dukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Kelley, Thornton, dan Daugherty yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berpengaruh terhadap pembangunan iklim sekolah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja siswa (Kelley, et al., 2005: 20).

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru menurut Uben dan Hughes berupa penciptaan iklim sekolah yang dapat memacu atau menghambat efektivitas kerja guru. Hal yang sama dikemukakan oleh Harris, et al., (2003: 70) yang menjelaskan bahwa peranan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai *"giving the school direction, having an overview, setting standards, and making tough decision."*

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam mengejawantahkan visi pendidikan nasional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik. Kepala sekolah memimpin, bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, untuk memetakan arah ke depan pendidikan di sekolah, mengembangkan pencapaian yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajaran dan membangun lingkungan belajar yang kondusif dan positif. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor pembeda terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah (Bennett & Anderson, 2003).

Kepala sekolah yang ideal menurut Steyn (2005: 329), harus mampu mengubah sekolah dari manajemen *top-down* menjadi partisipatif. Hal ini dapat dilakukan dengan (1) kepala sekolah memimpin bukannya memerintah; (2) hirarkhi pengambilan keputusan bergeser ke arah mendatar; (3) tanggungjawab dipikul bersama; (4) kepemimpinan diartikan sebagai memberdayakan anggota; (5) mampu mengembangkan keahlian kepada guru-guru yang dipimpinnya; (6) dihargai karena sikapnya bukan karena statusnya; (7) menekankan pada efektivitas sekolah; dan (8) mampu menciptakan budaya belajar. Kepala sekolah yang diharapkan oleh pemerintah pusat adalah benar-benar memahami maksud dan tujuan pendidikan nasional serta berkemauan untuk mencapai maksud dan tujuan pendidikan nasional tersebut.

Dengan semakin tingginya tuntutan akan akuntabilitas sekolah, maka tuntutan terhadap kepala sekolah pun menjadi besar. Kepala sekolah tidak lagi

hanya berperan sebagai seorang pendidik, melainkan harus mampu pula bertindak sebagai manajer yang handal. Hal ini ditegaskan oleh Goodwin, dkk., (Prytula, Noonan, dan Hellsten, 2013: 3) yang menyatakan sebagai berikut:

“bureaucracy, social forces, collective bargaining, and other reforms eroded the instructional role of the principal so much so that principals used to consider themselves educators, but now “the problem is much too complicated, the organization much too vast, the ramifications are too great, the partners in the enterprise are too many for [principals] to serve any longer as educators” (Prytula, Noonan, dan Hellsten, 2013: 3).

Kenyataan di lapangan menunjukkan adanya perbedaan sikap kepemimpinan kepala sekolah yang ideal dengan kenyataan di lapangan. Secara ideal, kepala sekolah seharusnya dapat memberdayakan seluruh elemen organisasi agar dapat terwujud sekolah yang efektif. Akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah justru lebih banyak memerintah dan memberikan instruksi pada bawahan, sehingga pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down* daripada partisipatif.

Selain hal tersebut di atas, permasalahan yang dihadapi dalam kepemimpinan sekolah di Indonesia adalah masih banyak kepala sekolah yang belum dapat menjalankan peranannya sebagai fasilitator perubahan dan melaksanakan kepemimpinan berfokus pembelajaran di sekolah. Hal ini mengakibatkan timbulnya banyak kasus penyalahgunaan wewenang yang sebagian besar dilakukan oleh kepala sekolah.

Permasalahan kepemimpinan kepala sekolah dituding menjadi salah satu penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Potret tentang rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat pada hasil penelitian PISA (*Programme for International Student Assessment, 2012*) menunjukkan bahwa siswa-siswa Indonesia lemah dalam tiga kemampuan utama. Dalam hal kemampuan literasi membaca; 69% siswa berada pada level 1 yakni hanya mampu membaca tapi tidak mampu menangkap makna tema bacaan; 31% berada pada level 2 yakni hanya bisa membaca teks tapi tidak mampu

menemukan tema inti bacaan, gagal menangkap informasi implisit dalam teks; dan tidak mampu mengaitkan informasi dalam teks dengan pengetahuan yang dimiliki. Hanya 3% siswa mampu mencapai level 3 yakni mampu menemukan gagasan utama, mengintegrasikan dalam pengetahuan yang sudah dimiliki, mengkontraskan dan membandingkan (The Jakarta Post, Dec. 6, 2013).

Tidak satupun siswa Indonesia mampu mencapai level 4 dan 5. Dalam hal penguasaan kemampuan matematika, siswa Indonesia berada pada peringkat 2 terbawah (ranking 39 dari 41 negara yang diteliti). Keterampilan matematik yang dimiliki siswa hanya mampu menyelesaikan satu langkah persoalan matematik, menerapkan keterampilan dasar matematik, mengenal informasi yang bersifat diagram atau teks yang mudah dikenal dan tidak kompleks. Dalam bidang sains, kemampuan siswa Indonesia berada pada level paling bawah. Siswa hanya mampu mengingat fakta, terminologi dan hukum sains serta menggunakan pengetahuan sains yang bersifat umum. Data hasil penelitian itu semakin menguatkan betapa buruknya kualitas pendidikan di Indonesia. Walaupun di sisi lain, prestasi anak Indonesia cukup membanggakan. Ini dibuktikan diraihnya juara olimpiade fisika tingkat Internasional.

Kondisi yang berbeda dialami di SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal. Pergantian kepala sekolah yang berlangsung pada tahun 2011 telah membawa angin segar bagi kemajuan sekolah. Suksesi kepemimpinan kepala sekolah yang berlangsung banyak dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya guru yang menganggap bahwa iklim sekolah semakin kondusif sejak adanya pergantian kepala sekolah.

Membaiknya iklim pembelajaran di sekolah ini ditunjukkan dengan meningkatnya prestasi di bidang akademik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya dua orang siswa yang mampu meraih nilai 10 pada mata pelajaran IPA dalam UAN. Kondisi seperti ini belum pernah terjadi pada masa-masa kepemimpinan kepala sekolah yang sebelumnya.

Mengacu pada latar belakang permasalahan tersebut di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: 1) kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun sekolah efektif; 2) kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam mengelola program pembelajaran; dan 3) kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun iklim sekolah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur kuantifikasi, perhitungan statistik, atau bentuk cara-cara lainnya yang menggunakan ukuran angka (Sutopo, 2006: 3). Menurut Creswell (2012: 18), pendekatan kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif (misalnya, makna-makna yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu), atau berdasarkan perspektif partisipatori (misalnya: orientasi terhadap politik, isu, kolaborasi, atau perubahan), atau keduanya.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi. Pendekatan etnografi, menurut Sutopo (2006: 32) lebih menekankan pada subjek pokok yang diteliti. Studi etnografi merupakan studi tentang bagaimana individu mencipta dan memahami kehidupan sehari-harinya, sehingga melalui metode ini peneliti berusaha memahami bagaimana orang memandang dan merumuskan struktur di dunia kehidupannya sendiri sehari-hari dan budaya mereka.

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal, maka penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal. Alasan dipilihnya SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal adalah bahwa sekolah tersebut mengalami perubahan iklim kerja yang signifikan sejak adanya pergantian kepala sekolah baru pada tahun 2011.

Kondisi kerja yang sangat kondusif setelah adanya pergantian kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah. Penelitian dilakukan selama 4 (empat) bulan, yaitu mulai bulan Oktober 2013 hingga Januari 2014.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumen (Sutopo, 2006: 44). Teknik observasi dilakukan dengan mengunjungi lokasi penelitian. Selain observasi, teknik lain yang digunakan adalah melalui wawancara mendalam dan analisis dokumen.

Pemilihan rancangan analisis untuk penelitian dengan pendekatan kualitatif didasarkan pada tiga komponen utama (Sutopo, 2006: 112). Ketiga komponen pokok tersebut meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

Dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk pengembangan keabsahan data. Cara-cara pengembangan keabsahan data menurut Sutopo (2006: 92) antara lain meliputi teknik triangulasi, reвью informan kunci (*key informant review*) dan pengecekan dengan anggota (*member check*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun sekolah efektif

Hasil penelitian mengenai kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal dapat diketahui dari berbagai kebijakan dan tindakan yang dilakukan.

Hasil penelitian mengenai kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kaliwungu, Kendal dalam meningkatkan mutu pembelajaran dapat diketahui dari berbagai kebijakan dan tindakan yang dilakukan. Kebijakan tersebut antara lain meliputi kebijakan peningkatan kompetensi guru dilakukan dengan

mengirimkan guru untuk studi banding ke Singapura dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran bertaraf internasional dan disusunnya berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya visi dan misi sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal sebagai sekolah bertaraf internasional Disusunnya berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya visi dan misi sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal sebagai sekolah bertaraf internasional.

Perumusan kebijakan yang dilakukan tersebut sesuai dengan tugas pokok kepala sekolah. Tugas pokok seorang kepala sekolah adalah memimpin dan mengelola guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Mengelola sekolah berarti mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Mengacu pada Kepmendiknas No. 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, dijelaskan bahwa aspek penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan atas dasar tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai: (a) pemimpin, (b) manajer, (c) pendidik, (d) administrator, (e) wirausahawan, (f) pencipta iklim kerja, dan (g) penyelia. Dengan demikian perumusan kebijakan yang berani dan inovatif menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam aspek kewirausahawan sudah berhasil dilakukan dengan baik.

Temuan tersebut mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulford (Mulford, 2006: 1-17) yang menjelaskan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki peranan penting dalam tiga unsur guna menghadapi tantangan yang dihadapi sekolah. Ketiga unsur tersebut meliputi: 1) Unsur yang berkaitan dengan masyarakat, yaitu bagaimana berkomunikasi dengan masyarakat; 2) unsur yang berkaitan dengan masyarakat profesional, yaitu masyarakat yang didasarkan pada keahlian tertentu; dan 3) masyarakat pembelajaran profesional, yaitu kapasitas untuk melakukan perubahan, dan inovasi dalam menghadapi tantangan global.

Ubben dan Hughes (De Matthews, 2014: 154-157) menyatakan bahwa *“principals could create a school climate that improves the productivity of both staff and students and that the leadership style of the principal can foster or restrict teachers’ effectiveness”*. Menurut hasil penelitian Ubben dan Hughes dikatakan bahwa kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang dapat meningkatkan produktivitas baik staf maupun siswa dan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong atau menghambat efektivitas kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja guru tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalitas guru. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Penelitian yang dilakukan Harris, dkk., (2003: 67-77) mengkaji tentang perspektif guru mengenai kepemimpinan sekolah yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai *“giving the school direction, having an overview, setting standards, and making ‘tough’ decision”* (Harris, dkk., 2003: 70).

Hasil ini mendukung pula hasil penelitian yang dilakukan Hallinger (2003: 329–351). Kajian yang dilakukan Hallinger membahas tentang dua model konseptual kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan instruksional. Penelitian dilakukan dengan membandingkan hasil-hasil penelitian tentang kedua model kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa model kepemimpinan yang tepat dalam pendidikan berkaitan dengan konteks kebutuhan sekolah.

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam mengelola program pembelajaran

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal dalam meningkatkan kualitas pembelajaran adalah sebagai berikut: 1) Menyusun kebijakan guna memenuhi standar proses berupa peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran; 2) Ditinjau dari Standar Kompetensi

Lulusan sudah terpenuhi hal-hal sebagai berikut: (a) Penyusunan program peningkatan Standar Kompetensi Lulusan SBI tercapai sebesar 75%; (b) Peningkatan Kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan bahasa Inggris baru tercapai 50%; dan (c) Penguasaan Guru dalam menggunakan alat ICT baru tercapai 65%; 3) Ditinjau dari Standar Isi sudah terpenuhi hal-hal sebagai berikut: (a) Penyusunan program pengembangan kurikulum tercapai 75%; (b) Penyusunan silabus (SK, KD, Indikator penilaian) bertaraf internasional berbahasa Inggris tercapai 75%; (c) Penyusunan bahan ajar mata pelajaran SBI berbahasa Inggris baru tercapai 40%; dan (d) Penyusunan dokumen kurikulum Internasional di sekolah tercapai 75%; serta 4) Ditinjau dari Standar Proses Pembelajaran sudah terpenuhi hal-hal sebagai berikut: (a) Penyusunan program pengembangan PBM bertaraf Internasional tercapai 75%; (b) Pelaksanaan pembelajaran MIPA dengan pengantar bahasa Inggris dan menggunakan model atau metode pembelajaran bertaraf Internasional tercapai 65%; (c) Pelaksanaan pembelajaran dengan menggunakan ICT tercapai 65%; dan (d) Terwujudnya guru MIPA membuat alat peraga pembelajaran IPA dan Matematika baru tercapai 25%.

Mengacu pada PP No. 19 tahun 2005, standar proses pembelajaran yang sedang dikembangkan, maka lingkup kegiatan untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien meliputi: “(1) perencanaan proses pembelajaran, (2) pelaksanaan proses pembelajaran, (3) penilaian hasil pembelajaran, dan (4) pengawasan proses pembelajaran”. Standar perencanaan proses pembelajaran didasarkan pada prinsip sistematis dan sistemik. Sistematis berarti secara runtut, terarah dan terukur dari jenjang kemampuan rendah hingga tinggi secara berkesinambungan.

Sistemik berarti mempertimbangkan berbagai faktor yang berkaitan, yaitu tujuan yang mencakup aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan, karakteristik peserta didik, karakteristik materi ajar yang mencakup fakta, konsep, prosedur, dan prinsip, kondisi lingkungan dan hal-hal lain yang

menghambat atau mendukung terlaksananya proses pembelajaran. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal dalam meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melalui berbagai kebijakan yang mendorong terpacunya kualitas pembelajaran. Hal ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Dinham (2005: 1-28). Dinham mengkaji tentang peranan kepemimpinan sekolah dalam menciptakan sekolah yang berprestasi di New South Wales. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan prestasi sekolah.

Dorongan motivasi bagi guru sangat penting dalam meningkatkan profesionalitas mereka. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kelley, dkk., yang menyimpulkan bahwa dorongan motivasi berupa kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mempengaruhi produktivitas anggota organisasi.

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun iklim sekolah

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun iklim sekolah adalah dengan melakukan analisis terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah tersebut. Hambatan yang dapat meningkatkan profesionalitas guru berupa faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain meliputi standar kualifikasi guru dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal berupa sarana dan prasarana sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang belum memenuhi kualifikasi standar pendidik sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005, yaitu telah berpendidikan S1, di SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal berjumlah 55%. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam upaya peningkatan profesionalitas guru. Solusi yang dilakukan adalah dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki dengan melanjutkan pendidikan guna mencapai derajat S1.

Eliminasi terhadap faktor-faktor yang menjadi penghambat guru dalam meningkatkan kerja akan berakibat pada meningkatnya profesionalitas guru. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan fasilitas sekolah, dan memberikan dukungan berupa penciptaan iklim kerja yang kondusif. Temuan ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Harris (2005: 313-324).

Harris mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah dengan sendirinya tidak menjamin adanya perubahan positif pada sekolah atau tidak menjamin adanya efektivitas sekolah. Efektivitas sekolah tergantung pada sifat dan kualitas manajemen internal yang juga didukung oleh kepemimpinan yang efektif

SIMPULAN

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun sekolah efektif dilakukan melalui berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya pembelajaran berkualitas. Hal ini dilakukan untuk mencapai visi sekolah sebagai sekolah efektif. Kebijakan yang terkait dengan peningkatan kualitas pembelajaran di SMP Negeri 2 Kaliwungu, Kendal antara lain adalah: 1) Pengembangan pelatihan-pelatihan dan peningkatan mutu siswa; 2) Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan SKL; 3) Pengembangan model, teknik, dan strategi pembelajaran *scientific learning*; 4) Pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan; 5) Pengembangan sarana dan prasarana pembelajaran; 6) Pengembangan manajemen sekolah efektif; 7) Pengembangan kegiatan kerjasama dengan stakeholder untuk menggali dukungan dana; dan 8) Pengembangan berbagai model penilaian.

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam mengelola program pembelajaran adalah dengan meningkatkan profesionalisme guru. Cara-

cara tersebut antara lain melalui pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan pemberian insentif, serta melalui pemberian sanksi bagi guru yang kurang disiplin, serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang.

Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun iklim sekolah adalah dengan melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Faktor penghambat dan pendukung tersebut berupa faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa faktor yang berasal dari diri guru itu sendiri, sedangkan faktor eksternal berupa faktor yang berasal dari luar diri guru.

Hambatan yang dapat meningkatkan profesionalitas guru yang berupa faktor internal antara lain meliputi standar kualifikasi guru dan status kepegawaian guru yang sebagian masih berstatus sebagai guru GTT. Faktor lain yang dipandang dapat menjadi penghambat upaya peningkatan profesionalitas guru berasal padatnya jadwal waktu kegiatan sekolah. Hal ini diatasi dengan cara melakukan rotasi jadwal sehingga guru yang sedang mengikuti pendidikan dapat berkonsentrasi dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, N. & Anderson, L. 2003. *Rethinking educational leadership*. London: SAGE.
- Creswell. J. W. 2012. *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Reserach*, Second Edition. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- De Matthews, David. 2014. "Deconstructing Systems of Segregation: Leadership Challenges in an Urban School" *Sage Pub, JEL Journal* Vol. 17 No. 1, 2014, pp: 17 – 31, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 September 2014.
- Dinham, Stephen. 2005. "Principal leadership for outstanding educational outcomes" . *Journal of Educational Administration* Vol. 43 No. 4, 2005, pp. 338-356, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 September 2013

- Hallinger, Phillips. 2003. "Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning". *The Hong Kong Institute of Education*, Vol. 1 No. 1, 2003, pp. 329-351, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 September 2013
- Harris, Alma. 2003. "Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?". *School Leadership & Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 313–324, August 2003, pp: 313 – 324, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 September 2013
- Kelley, Robert C., Bill Thornton, and Richard Daugherty. 2005. "Relationship Between Measures of Leadership and School Climate". *Journal of Educational Management*. Nevada: University of Nevada, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 September 2013.
- Mulford, Bill. 2006. Accountability policies and their effects. In *International handbook of educational policy*, ed. N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leithwood, and D. Livingston, 281_94. London: Springer
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prytula, Michelle, Brian Noonan, and Laurie Hellsten. 2013. "Toward Instructional Leadership: Principals' Perceptions of Large-Scale Assessment in Schools". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #140, March 12, 2013, pp: 1 – 30, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 13 September 2013.
- Steyn, G.M., 2005. "Cardinal Shifts in School Management in South Africa. *Education*". Vol 124 No. 2, [http: www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com) diakses pada 13 September 2013.
- Sutopo, Heribertus, 2006, *"Pengantar Penelitian Kualitatif"*, Surakarta : Pusat Penelitian Universitas Sebelas Maret.
- The Jakarta Post. 2013. "PISA 2012: Pembelajaran untuk Indonesia". *Mailizar. Opini*. Jum'at 6 Desember 2013.